



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Perehdytysopas yritys X:lle

Raappana, Emilia

2015 Laurea Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Perehdytysopas yritys X:lle

Emilia Raappana  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2015

Emilia Raappana

### Perehdytysopas yritys X:lle

Vuosi	2015	Sivumäärä	29
-------	------	-----------	----

Toimeksiantajana tälle toiminnalliselle opinnäytetyölle toimii yritys X, joka on suuri Pohjoismaissa toimiva finanssialan yritys. Yrityksessä toimii eräs vasta vuosi sitten perustettu tiimi, jolla ei ole omaa perehdytysopasta lainkaan, vaan perehdytysprosessiin on otettu osia toisilta tiimeiltä. Tästä johtuen perehdytysmallista on puuttunut struktuuri eikä sen laatua ole juurikaan valvottu. Perehdytysoppaalle oli siis suuri tarve yrityksessä, joten se valikoitui opinnäytetyön aiheeksi. Yritys X:n pyynnöstä itse perehdytysopasta tai sen liitteitä ei julkaista liikesalaisuuden säilyttämisen takia.

Perehdytysoppaan lisäksi opinnäytetyön lopputuotteena syntyi myös opinnäytetyöraportti, jossa on kuvattu teoreettinen viitekehys ja perehdytysoppaan tuottamisen prosessi. Teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstöjohtamisesta, osaamisen johtamisesta ja perehdyttämisestä. Sisältö perehdytysoppaaseen muodostui kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla. Näitä menetelmiä olivat omat havaintoni viiden kuukauden ajalta, teemahaastattelu sekä aivoriihi. Näiden lisäksi toimeksiantajan kanssa pidettiin tasaisin väliajoin palaverreja, joiden tarkoituksena oli varmistaa, että työ on kulkemassa oikeaan suuntaan.

Omien havaintojeni ja teemahaastattelun avulla sain kartoitettua perehdyttämismallin lähtötilanteen. Teemahaastattelussa oli tarkoitus pohtia oman perehdytysprosessin hyviä ja huonoja puolia sekä mahdollisia kehityskohteita. Omat havaintoni tukivat hyvin pitkälti teemahaastattelussa saatuja tietoja. Aivoriihen avulla saatiin otettua koko tiimi mukaan kehittämään perehdytysprosessia ja ideoimaan sisältöä perehdytysoppaaseen. Näin varmistettiin, että perehdytysoppaasta tuli käyttäjiensä näköinen ja että se olisi mahdollisimman kattava tiimin tarpeet huomioiden.

Tutkimuksen tuloksena laadin perehdyttämisoppaan yritys X:n yhteen organisaatioon kuuluvalle tiimille. Perehdytysopas sisältää työkalun perehdytyksen seurantaan, tietoja yrityksestä ja sen organisaatiosta, esityksen hyvän perehdyttämisen mallista ja perehdyttäjien rooleista ja vastuista, tietoa työtehtävistä ja niiden prosesseista, työohjeet ja alan sanastoa. Perehdytysopas on tallennettu sähköiseen muotoon kaikkien saataville yhteiselle verkkolevyllä, jotta sitä on helppo päivittää ja muokata tarpeen vaatiessa. Kehitin oppaasta sellaisen, että se on muokattavissa myös muille tiimeille. Opas antaa suuntaviivat hyvään perehdyttämiseen.

Asiasanat perehdyttäminen, henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen, perehdytysopas, uusi työntekijä

Raappana, Emilia

**An orientation guide for company X**

Year	2015	Pages	29
------	------	-------	----

---

The objective for this thesis was to create an orientation guide for a team in company X, which is a Nordic operator in the financial sector. This team was established only a year ago and therefore it doesn't have a proper orientation guide. There was a lack of structure and quality management in the orientation process. Because the team had a great need for the orientation guide, I decided to do my thesis on the subject. Company X requested that the actual guidebook should be confidential, because there would otherwise be a risk that some trade secrets or customer-related information could be revealed.

Besides the orientation guide I also made a thesis report. The theoretical framework of the thesis comprises human resource management (HRM), knowledge management and orientation. Research was also carried out to support the content of the orientation guide. The qualitative research methods included a five-month long observation period, theme interview and brainstorming. In addition, meetings were conducted fortnightly with the team leader. The purpose of the meetings was to make sure that the direction of the work is correct.

With the help of the author's observations and the theme interview it was possible to determine the starting position of the orientation model. The themes for the interview were the pros and cons of the orientation process and to consider possible targets for development. My own observations supported the results of the theme interview. With the help of brainstorming the team was able to give new ideas to the orientation guide and that way take part in producing it. One goal was to create a user-oriented and extensive orientation guide for the team.

The orientation guide includes a tool for observing how the orientation is proceeding, knowledge about the company, a presentation of a model of good orientation and the roles and liabilities of the orientation, information about the work tasks, work instructions and terminology of the field of business. The orientation guide is saved to a common network drive, so that it is easy to update. Other teams can also benefit from the orientation guide by editing it a little bit for their own purposes. The guide provides guidelines for the whole process of the orientation.

Keywords work orientation, human resource management, knowledge management, orientation guide, new employee

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Henkilöstöjohtaminen .....	7
3	Osaamisen johtaminen .....	9
3.1	Osaamisen kehittämisen prosessi .....	9
3.2	Esimiehen vastuu osaamisen johtamisessa .....	13
4	Perehdyttäminen .....	13
4.1	Perehdyttämisen prosessi .....	14
4.1.1	Perehdytysuunnitelma .....	14
4.1.2	Toteutus .....	14
4.1.3	Oppimisen seuranta ja arviointi .....	15
4.2	Roolit ja vastuut .....	16
4.2.1	Esimies .....	16
4.2.2	Mentori .....	17
4.2.3	Työnohjaaja .....	17
4.2.4	Perehdytettävä .....	18
5	Perehdytysopas .....	18
5.1	Lähtötilanteen kartoittaminen .....	19
5.1.1	Teemahaastattelu .....	19
5.1.2	Havainnointi .....	21
5.2	Perehdytysoppaan laatiminen .....	21
5.2.1	Aivoriihi .....	21
5.2.2	Perehdytysoppaan sisältö .....	22
6	Johtopäätökset .....	23
7	Arviointi .....	24
	Lähteet .....	26
	Liitteet .....	28

## 1 Johdanto

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän opastamista uusiin työtehtäviin ja uuteen organisaatioon. Perehdyttämisellä taataan uuden työntekijän oppiminen, organisaation laadun säilyttäminen ja hyvä yrityskuva. Perehdytystä tulisi antaa niin uusille vakituisille työntekijöille, kuin myös vuokra- ja projektityöntekijöille, harjoittelijoille, lomittajille, konsulteille, alihankkijoille, free lancer -työntekijöille, opinnäytetöiden tekijöille sekä organisaation sisällä siirtyneille henkilöille. (Viitala 2006, 252.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yritys X, jonka organisaatiossa toimivalle tiimille tein perehdytysoppaan. Yritys X on finanssialalla oleva pohjoismainen toimija. Tälle oppaalle oli suuri tarve, sillä tämä organisaation osa on ollut toiminnassa vasta vajaan vuoden ja kaikki aikaisempi perehdytysmateriaali on koottu muilta yrityksessä toimivilta tiimeiltä. Tämän takia perehdytysprosessi on ollut pirstaleinen eikä siinä ole ollut tarkkaa struktuuria. Tavoitteena oli luoda perehdytysopas, joka olisi mahdollisimman käyttäjäläheinen ja kattava. Päämääränä on perehdyttää jatkossa uudet työntekijät mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti laatu- ja tulokulmaa unohtamatta uusiin työtehtäviinsä. Itse perehdytysopas ja sen liitteet ovat salaisia toimeksiantajayrityksen pyynnöstä, eikä niitä täten erikseen julkaista.

Perehdytysoppaan rinnalla opinnäytetyöhön sisältyy opinnäytetyöraportti. Opinnäytetyöraportissa kuvataan koko perehdyttämisoppaan laatimisprosessi. Tämän lisäksi olen koonnut siihen teoreettisen viitekehyksen, joka alkaa käsittelemällä henkilöstöjohtamista. Tästä syvennyin sen yhteen osa-alueeseen, osaamisen johtamiseen, josta taas syvennyttiin siihen sisältyvään hyvän perehdyttämisen malliin. Perehdytysoppaaseen keräsin materiaalia käyttämällä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä: havainnointia ja teemahaastattelua. Olen itse työskennellyt tiimissä viisi kuukautta, jonka aikana tein havaintoja sen hetkisestä perehdytysmallista. Teemahaastattelun tavoitteena oli selvittää, minkälaisen perehdytyksen tiimin muun jäsenet ovat saaneet ja mitä perehdytysprosessissa pitäisi kehittää. Tämän lisäksi järjestin perehdytysopasta käyttävälle tiimille aivoriihen, jossa tiimi sai myös itse osallistua ideoimaan siihen sisältöä.

Opinnäytetyö edustaa toiminnallista opinnäytetyötä, sillä siihen sisältyy kehitystehtävä. Kehitystehtävänä oli laatia organisaation esimiehen ja tiimin jäsenien käyttöön perehdytysopas, joka tukee heitä perehdyttämisprosessin eri vaiheissa. Opinnäytetyön aiheen rajausta tehtiin yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa - sen tarkoituksena on kattaa perehdytysprosessi uuden työntekijän ensikohtaamisesta esimiehen kanssa aina koeajan päättymiseen saakka.

## 2 Henkilöstöjohtaminen

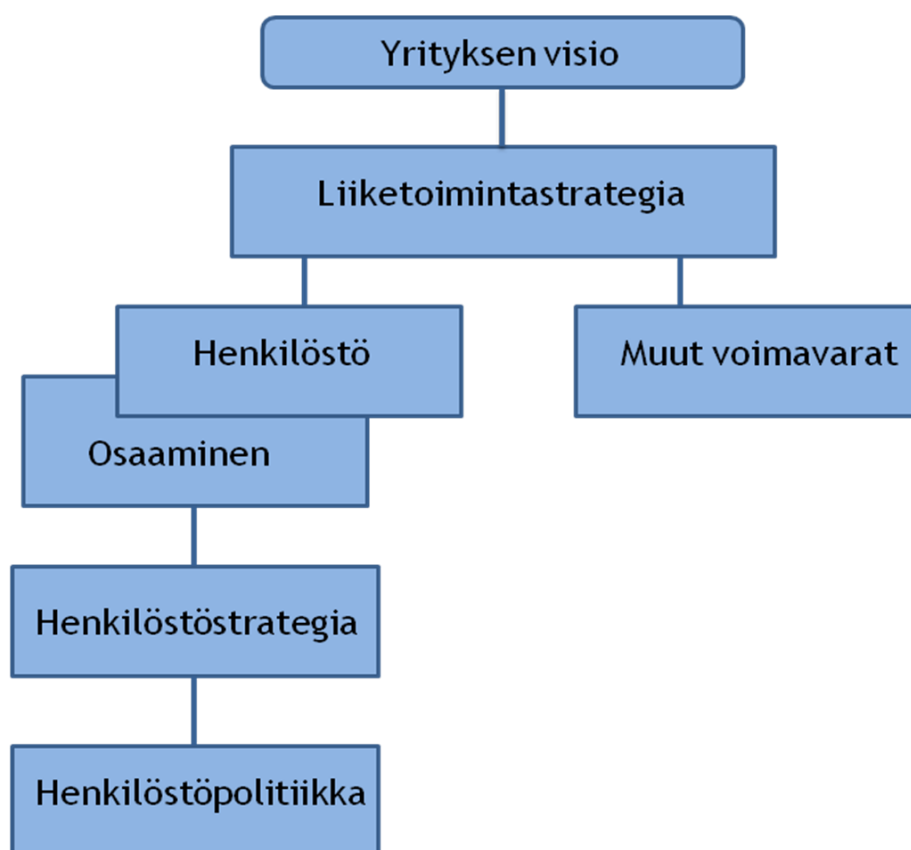
Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä jaetaan yleensä kolmeen eri pääalueeseen:

- henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM)
- työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations, IR)
- johtajuus ja esimiestyö (leadership).

Henkilöstöjohtaminen on siis käsitteenä hyvin laaja ja kattaa kaiken sen toiminnan, joka liittyy työnantajapuolen ja työntekijäpuolen välisten työelämän sääntöjen kehittämiseen sekä henkilöstön johtamiseen. Nämä asiat kuitenkin yleensä sulautuvat toisiinsa, eikä niiden rajoja voida selkeästi erottaa toisistaan. (Viitala 2013, 19.)

Henkilöstöjohtamisella pyritään parantamaan yrityksen tuloksia johtamalla henkilöstöä eli keskittymällä siihen voimavaraan, joka mahdollistaa yrityksen olemassaolon. Henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus yrityksen tulokseen ja se nähdäänkin nykyään tärkeänä johtamisen osa-alueena. Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen eli Strategic Human Resource Management (SHRM) pohjautuu siihen, että valittu kilpailustrategia voi toteutua vain, jos henkilöstöä on tarpeeksi ja se on osaavaa ja motivoitunutta. (Viitala 2004, 10.)

Johtajuus ja esimiestyö ovat henkilöstöjohtamisen keskiössä. Johtajat ja esimiehet muodostavat sen tahon, joka toteuttaa henkilöstöjohtamista käytännössä. He luovat ja ylläpitävät koko yrityskulttuuria. Nykyään esimiehet ovat se taho, joka vastaa henkilöstötyöstä konkreettisella tasolla. Organisaation kaikilla tasoilla henkilöstöammattilaisten tärkein yhteistyökumppani on yrityksessä esimiehet, joiden kautta henkilöstöjohtamisen käytännön tehtävät joko toteutuvat tai jäävät toteutumatta. (Viitala 2013, 20.)



Kuvio 1: Henkilöstöjohtaminen osana yrityksen liiketoimintastrategiaa (Viitala 2004, 13).

Henkilöstöjohtamisella tulee pyrkiä kohti yritykseen asetettua visiota. Henkilöstöjohtamisen pitkän aikavälin linjaukset luodaan laatimalla henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategian luomisen pohjana toimii aina yrityksen liiketoimintastrategia. Henkilöstöstrategia määrittelee henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Siinä myös valitaan menetelmät ja päätetään aikataulut tavoitteiden saavuttamiseksi. Operatiivisella tasolla henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat muuan muassa rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. Keskeistä operatiivisessa johtamisessa on se, että visio ja määränpää ovat selvillä ja että kaikki henkilöstöjohtamisen toimet vievät yritystä samaan suuntaan. (Viitala 2004, 13-14.)

Henkilöstöllä on iso rooli strategisessa suunnittelussa. Yrityksen henkilöstöidean tulisi seurata suoraan liikeideaa. Henkilöstöideaan sisältyy käsitys siitä, minkälaiset ihmiset sopivat yritykseen töihin, mitä heiltä vaaditaan ja miten heitä on kehitettävä, motivoitava ja palkittava. Henkilöstöidean merkitys on suuri sen takia, että ihmiset ovat yrityksen toiminnan toteuttajia, jotka määrittelevät yrityksen menestyksen. (Viitala 2013, 41.)



Henkilöstöstrategiaa luotaessa on otettava huomioon jo olemassa olevat voimavarat ja mahdollisuudet niiden kasvattamiseen sekä toimintaympäristössä havaitut mahdollisuudet ja uhat. Ensin on kartoitettava nykytila, jonka jälkeen laaditaan suunnitelma voimavarojen turvaamiseksi. Nykyään henkilöstöjohtamisen kentällä keskitytään enemmän myös henkilöstöjohtamisen tuloksiin ja siihen, mitä tällä työllä on saatu aikaan. Henkilöstöstrategian pohjimmainen tarkoitus on lisätä yrityksen kilpailukykyä ja muuttaa henkilöstötoimenpiteiden avulla toiminnan tehokkuutta ja parantaa laatua. Henkilöstöstrategian toteuttaminen onnistuu vain, mikäli koko organisaatio paneutuu siihen. (Viitala 2013, 23-24.)

Henkilöstöstrategian osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, palkitseminen, tavoitteiden määrittely ja arviointi, hyvinvointiasiat, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen sekä johtamisen kehittäminen. Nykyään monissa yrityksissä suunnitellaan sen lisäksi, miten erilaisuutta johdetaan ja miten yhteiskuntavastuuta kannetaan henkilöstön osalta. Tärkeä huomio henkilöstöstrategiassa on se, että henkilöstömäärien ja työvoimakustannusten laskemisen sijaan keskitytään suunnittelemaan keinoja ihmisten osaamisen ja suoriutumisen lisäämiseen ja hyödyntämiseen. (Viitala 2013, 43.)

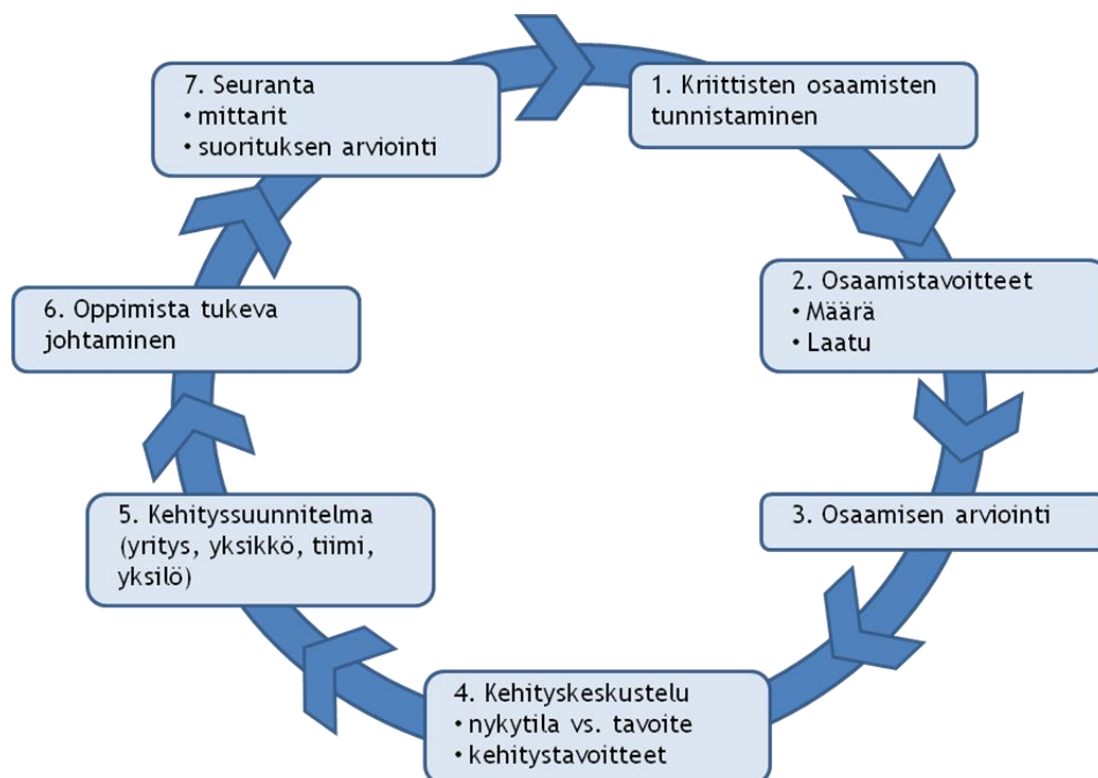
### 3 Osaamisen johtaminen

Henkilöstöjohtamisen yhtenä osa-alueena pidetään osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sitä, että osaamis pohjan avulla tuetaan ja vahvistetaan yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä. Osaamisen johtamisessa paneudutaan siihen, että yrityksen strategian edellyttämää osaamista kehitetään, uudistetaan, hankitaan lisää ja ennen kaikkea vaalitaan. (Viitala 2006, 14.) Osaamisen johtamisen kohteena on oppiva organisaatio, jossa organisaatioon kuuluvat tiimit ja yksilöt voivat oppia ja uudistua, ei niinkään itse organisaatio. Oppivan organisaation toimintamalli korostaa sitä, että kehitystyö on aina samalla oppimista. Organisaation oppimiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Työntekijöitä tulisi kannustaa tekemään erilaisia kokeiluja ja heidän yhteistyötään ja uudistuksellisuutta tulisi edistää. Organisaation sisäisen viestinnän tulee olla tehokasta ja yksilöitä tulisi kannustaa jakamaan omia kokemuksiaan, jotta muilla olisi mahdollisuus oppia niistä. Organisaation oppimisen tukemiseksi myös organisaation historian tunteminen on eduksi. (Mäkisalo 2003, 48.)

#### 3.1 Osaamisen kehittämisen prosessi

Osaamisen johtamisella on tärkeä rooli yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamisessa. Siihen sisältyy sekä osaamisen ylläpito että osaamisen lisääminen siten, että tavoitteet voidaan saavuttaa. Mikäli osaamista osataan johtaa hyvin, näkyvät tulokset tällöin kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja sitä kautta parantuneena taloudellisena tuloksena. (Viitala 2006, 38.) Jotta osaamista ylipäätään voidaan johtaa, on ensin

tunnettava yrityksen tai organisaation nykytila. Kun nykytila tiedostetaan, on sen jälkeen asetettava tavoitteet ja määränpää, johon halutaan päästä. Näin voidaan määritellä se tulevaisuuden suunta, johon osaamista johtamalla halutaan pyrkiä. (Viitala 2006, 15.)



Kuvio 2: Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2013, 116).

Osaamisen johtamisen prosessi alkaa strategian pohjalta tunnistettavista kriittisistä osaamisalueista. Näille osaamisalueille määritellään laadulliset ja määrälliset tavoitteet. Tavoitteiden asettaminen vaatii aina tulevaisuuden suunnittelemista. Kun tavoitteet on asetettu, tulisi arvioida nykyistä osaamista. Näiden arvioiden perusteella käydään kehityskeskustelut, joissa keskustellaan jokaisen henkilökohtaisista oppimistavoitteista. Tämän jälkeen laaditaan suunnitelma, jossa määritellään keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisöään oppimista tukevalla tavalla. Lopuksi vielä seurataan ja arvioidaan oppimistuloksia. Osaamisen johtamisen prosessi on jatkumo, joka toistaa itseään. Kun edelliset tavoitteet on saavutettu, on aika aloittaa prosessi alusta. (Hyppänen 2013, 116.)

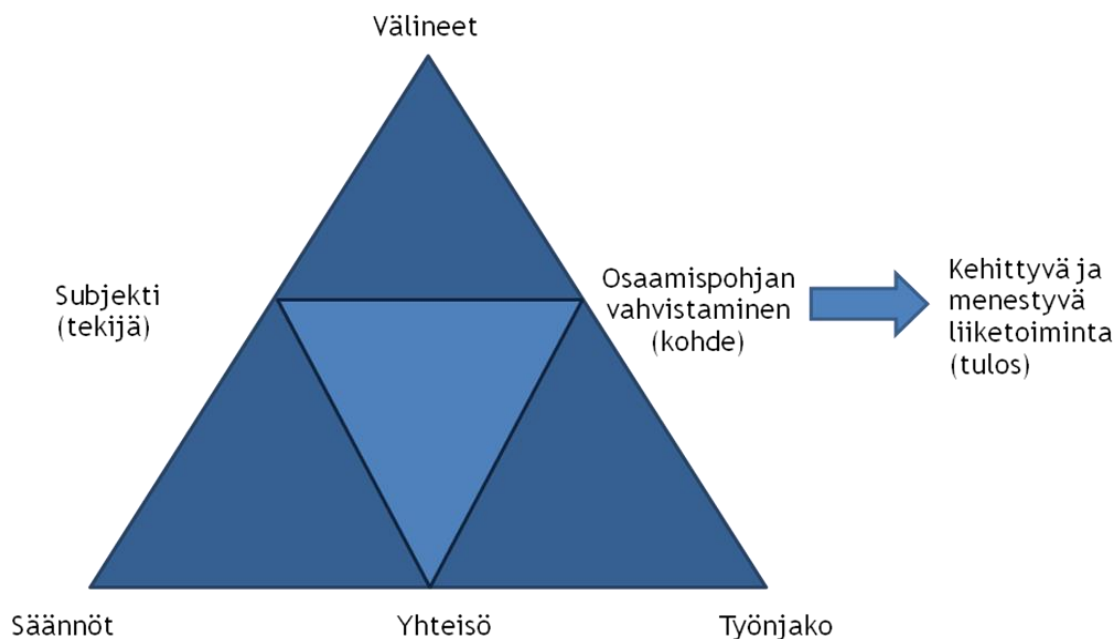
Osaamisen johtamisen voidaan katsoa keskittyvän kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat:

- henkilöstön kehittämisen periaatteet ja menetelmät
- henkilöstön rekrytoinnin ja perehdyttämisen mallit ja käytännöt
- organisaation tiedon hallinta ja tietojärjestelmien tarjoamat mahdollisuudet. (Valtiovarainministeriö 2001, 9-10.)

Kun näitä osa-alueita arvioidaan, saadaan tarkka kuva siitä, mikä on tämänhetkinen tilanne. Arvioinnin pohjalta on helppo havaita, millä osa-alueilla kaivataan vielä kehitystä ja onko yrityksen strategian suuntaa tarpeellista muuttaa (Viitala 2006, 16). Yritykset eivät voi kehittyä itsestään, vaan muutokseen tarvitaan aina ihminen, joka on havainnut jonkin parantelua vaativan ongelmakohdan. Samalla tavalla osaamisen johtaminen konkretisoituu yrityksessä vasta, kun henkilöstö tiedostaa sen ja alkaa toimia tietoisesti sille määritettyjen sisältöjen suuntaisesti. Kehittämisen kohteen tiedostaminen on ratkaisevaa osaamisen johtamisen tuloksien saamiselle. (Viitala 2006, 18-19.)

Kun osaamisen puutteet ja nykytila on kartoitettu, on mietittävä, millä keinoin henkilöstön osaamista voidaan parantaa. Yleisin ja käytetyin keino on henkilöstön lisäkouluttaminen ja kehittäminen erilaisin menetelmin. Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi käydyt kehityskeskustelut esimiehen kanssa, työtehtävien laajentaminen, mentorointi, perehdytys, eLearning-kurssit, palaverit ja kehitysprojektit. Työyhteisön osaamista voidaan parantaa myös sillä, että osaamista siirrellään organisaation sisällä yksiköstä toiseen tai rekrytoidaan kokonaan uutta osaamista. Osaamista voi myös ostaa palveluna yhteistyökumppaneilta, tai sitten voidaan ostaa yritys, jonka henkilökunnalla on tarvittavaa osaamista. Myös fuusioituminen toiseen organisaatioon, josta löytyy tarvittavaa osaamista, voi olla ratkaisu osaamisen kehittämiseen. (Hyppänen 2013, 124.)

Kun johtamisen kohde on määritelty selkeästi ja systemaattisesti, on resurssit ja huomio helpompi suunnata juuri sinne, missä niitä eniten kaivataan. Tällä tavalla saadaan nopeasti aikaan näkyviä tuloksia ja kehitystä. Vasta siinä kohtaa kun oikeisiin asioihin kiinnitetään huomiota, saadaan tekemisen pohjaksi havaintoja. Näiden havaintojen pohjalta taas on mahdollisuus toimia. Haasteena tämän mallin toteuttamiselle yrityksissä on toistaiseksi se, että harvalla on siihen riittävää tarpeeksi syvällistä tietotaitoa. Tämän takia tiedon jakaminen yrityksessä on tärkeää, jotta kaikki organisaation jäsenet olisivat tietoisia ilmiöstä ja että se tulisi kaikille luonnolliseksi osaksi ajattelua ja toimintaa. (Viitala 2006, 21.)



Kuvio 3: Osaamisen johtamisessa vaikuttavat elementit (Viitala 2006, 19-20).

Osaamisen kehittämisessä on useita lopputulokseen vaikuttavia elementtejä. Näitä elementtejä ovat subjekti, välineet, yhteisö, säännöt ja työnjako. Subjektilla tarkoitetaan työntekijää itseään. Välineet taas kuvastavat työvälineitä, joita tarvitaan työn tekemiseen. Yhteisö on työympäristö, jossa toiminta tapahtuu. Säännöt muodostavat toiminnalle rajat ja työnjako taas luo toiminnalle puitteet. (Kuvio 1.) Mallin avulla on helpompi käsittää erilaisten elementtien yhteyksiä ja sitä kautta se auttaa havainnollistamaan yksittäisen henkilön työtehtävän olemusta. (Viitala 2006, 19-20.)

Osaamisen kehittämiseen investoidaan yrityksissä paljon rahaa ja aikaa, joten sen kehittämisen seuranta on todella tärkeää. Osaamisen kehittämisen toteumaa on helppo verrata asetettuihin tavoitteisiin. Osaamisen kehittymistä voidaan arvioida neljästä eri näkökulmasta. Ensimmäinen niistä on taloudellinen näkökulma, eli kuinka paljon osaamiseen perustuvat aikaansaannokset ja tuotokset ovat tuottaneet yritykselle. Toinen näkökulma on asiakastyytyväisyysnäkökulma, jota voidaan mitata asiakaspalautteiden perusteella. Kolmas näkökulma on henkilöstötyytyväisyys. Henkilöstöltä voidaan kysyä ja mitata, kuinka hyvin he viihtyvät työpaikalla, minkälainen heidän motivaationsa on työtä kohtaan ja minkä tasoista heidän osaamisensa on. Neljäs näkökulma on innovatiivisuus, jota voidaan mitata uusien ideoiden määrällä. (Hyppänen 2013, 120.)

### 3.2 Esimiehen vastuu osaamisen johtamisessa

Esimiehen ensisijainen vastuu osaamisen johtamisessa on se, että hän mahdollistaa työntekijöiden ammattitaidon kehittymisen ja ajan tasalla pitämisen. Työntekijöiden osaamiseen tulisi suhtautua kuten mihin tahansa muuhun resurssiin, joka on varattu työtehtävien hoitamiseen. (Viitala 2006, 24.) Esimiehen tulisi osata johtaa työyhteisöään siten, että jokainen sen jäsen haluaa tehdä oma-aloitteisesti ja vastuullisesti osansa asetettujen tavoitteiden eteen. Tämä onnistuu siten, että taataan työyhteisölle sellaiset puitteet ja toimintaedellytykset työntekoon, joiden avulla sen jäsenet kykenevät toimimaan motivoituneesti, tehokkaasti ja tavoitteellisesti. (Järvinen 2001, 71.)

Osaamisen kehittämiseksi esimiehen tulisi ohjata ja kannustaa työyhteisöä tuomaan esille työssä havaittuja epäkohtia ja jatkuvasti arvioimaan vallitsevia toimintatapoja. Tällainen kriittinen toimintatapojen tarkastelu saattaa olla kuitenkin yllättävän vaikeaa, sillä vanhoista tavoista on vaikea oppia pois ja uusiin toimintatapoihin on vaikea totuttautua. Esimiehen tulisi tällaisissa tilanteissa johtaa työyhteisöä oikeaan kehityssuuntaan. Tämä onnistuu helpommin, kun esimies tuntee työyhteisönsä ja on myös itse kiinnostunut työyhteisön kehittämisestä. Esimiehen johtamistapoihin tulisi sisältyä vanhojen totuttujen työtapojen ja rutiinien kyseenalaistaminen, esimerkin näyttäminen ja työyhteisön haastaminen kritisoidaan käytössä olevia toimintamalleja. (Järvinen 2001, 71-72.)

Esimiehen vastuulla on myös hänen oman tietotaitonsa ylläpitäminen, taitojen kartuttaminen ja motivaation ylläpitäminen. Jotta operatiivista toimintaa voidaan johtaa, pitää tietoa ja osaamista olla monipuolisesti. Tähän tietotaitoon tulee lukeutua organisaation käyttämät ohjeet, käsikirjat, laatujärjestelmät, prosessit ja sopimukset. Tietokin vanhenee, joten näitä tietoja ja taitoja pitää päivittää jatkuvasti. Hyvään esimiesosaamiseen kuuluu hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot, sekä kyky kuunnella ihmisiä. Esimiehen tulee osata myös hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja. (Hyppänen 2013, 36.)

## 4 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen kuuluu osana osaamisen kehittämisprosessiin. Sen tarkoitus on tarjota uudelle työntekijälle mahdollisuus oppia työtehtävät ja työyhteisön toimintaperiaatteet yleensä lyhyessä ajanjaksossa. Perehdyttäjä auttaa uutta työntekijää sopeutumaan yritykseen etukäteen suunnitellun mallin mukaisesti ja toimii perehdytettävän opettajana, esimerkkinä ja arvioijana. (Mäkisalo 2003, 131.)

Hyvään perehdytysmalliin on sisällytetty sellaisia käytännön toimia, jotka tekevät työn aloittamisen helpommaksi perehdytettävälle. Siihen kuuluu myös osaamisen kehittäminen ja tu-

tustuttaminen työympäristöön, organisaatioon ja työtehtäviin. Oppimista tapahtuu perehdyttämisen prosessin aikana molempiin suuntiin - sekä perehdytettävä että perehdyttäjät voivat oppia toisiltaan. Hyvässä perehdytysmallissa perehdytettävän aikaisempi osaaminen onkin otettu huomioon. Se hyödyttää niin työyhteisöä, kuin perehdytettävääkin. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Oppivassa organisaatiossa perehdyttämisen tulisi olla vastavuoroista. Uusi työntekijä oppii työyhteisöltä ja perehdyttäjältä, mutta samalla tavalla perehdyttäjät ja koko työyhteisö voivat oppia perehdytettävältä. Tämä oppimismahdollisuus tulisi hyödyntää perehdytysjakson aikana, kun perehdytettävä vielä kokee ja näkee asiat erilaisesta näkökulmasta kuin pidempään työskennelleet kollegat. (Mäkisalo 2003, 132.)

#### 4.1 Perehdyttämisen prosessi

Perehdyttämisen valmistelu tulisi aloittaa jo ennen uuden työsuhteen alkua. Ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työssään, olisi hyvä huolehtia, että työpiste on järjestetty valmiiksi ja työvälineet (esimerkiksi tietokone) on laitettu kuntoon. Olisi myös hyvä sopia etukäteen, ketkä osallistuvat työntekijän perehdyttämiseen ja minkälainen perehdytysohjelma tulee olemaan. Hyvässä perehdytysohjelmassa on laadittu aikataulutettu lista, jossa määritellään, missä ajassa uuden työntekijän pitäisi tutustua uusiin työhön liittyviin asioihin. (Hyppänen 2013, 218.)

##### 4.1.1 Perehdytysuunnitelma

Vaikka perehdyttämiseen sisältyvät asiat ovat usein varsin rutiininomaisia, jotain tärkeää saattaa helposti unohtua, kun uutta työntekijää perehdytetään. Tämän takia olisi tärkeä laatia perehdytysuunnitelma jossa käy ilmi perehdytyksen kulku. Perehdytysuunnitelmaan tulisi kirjata, mitä pitää valmistella ennen tulokkaan saapumista, mitä asioita työntekijälle esitellään ensimmäisenä päivänä, mitä käydään läpi työsuhteen alussa ja miten perehdyttämisen etenemistä valvotaan. (Lepistö 2004, 61.)

Hyvän perehdytysuunnitelman luomiseksi tarvitaan useiden eri tahojen välistä yhteistyötä. Esimies, henkilöstöryhmät, henkilöstöhallinnon edustajat sekä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijat määrittelevät yhdessä perehdytysprosessin sisällön. Hyvään perehdytysuunnitelmaan on kirjattu perehdytysprosessin seuranta- ja arviointimenetelmät. Suunnitelmaan olisi hyvä kirjata myös perehdyttäjille ja opastajille suunnattuja hyvän perehdyttämisen ohjeita ja neuvoja. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

##### 4.1.2 Toteutus

Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, joita ovat ns. yleisperehdyttäminen ja työtehtäviin perehdyttäminen. Yleisperehdyttämiseen sisältyy itse yritykseen liittyvät asi-

at, kuten yrityksen arvot ja historia tai työyhteisön esittely. Työtehtäviin perehdyttäminen on taas nimensä mukaisesti perehdyttämistä uuden työntekijän varsinaisiin työtehtäviin. (Ketola 2010, 101.)

Ensimmäisen päivän aikana hoidetaan kaikki kiireellisimmät käytännönasiat, kuten esimerkiksi kulkulupa tai ohjeet rakennuksesta poistumiseen hätätilanteessa. Uusi työntekijä pääsee tutustumaan uusiin työkavereihinsa ja omaan työpisteeseensä. Tässä vaiheessa tulokkaalle esitellään myös mahdollinen mentori, jonka kanssa perehdytysprosessia käydään läpi. Tulokkaalle on järjestettävä tarpeeksi tekemistä, mutta ei kuitenkaan liikaa, sillä työntekijän pitää kyetä myös omaksumaan saamansa tieto. Ensimmäisen viikon aikana hän pääsee tutustumaan työtehtäviin ja niihin liittyviin tavoitteisiin. Jotta perehdytettävä ymmärtäisi laajemman kokonaiskuvan, on hänelle hyvä kertoa tarkemmin työnkuvasta, organisaatiosta ja työyhteisöstä. Myös työmenetelmien läpikäyminen on tärkeää. Ensimmäisen viikon aikana työntekijälle on hyvä esitellä myös yrityksen sidosryhmät, sisäiset asiakkaat ja yhteistyökumppanit. (Ketola 2010, 74; Kupias & Peltola 2009, 105.)

Jo heti ensimmäisen viikon jälkeen olisi hyvä pitää palautekeskustelu uuden työntekijän, esimiehen ja perehdyttäjän kanssa. Uuden tulokkaan osaaminen ja kokemukset tulee selvittää ja näiden pohjalta tarkentaa perehdyttämissuunnitelmaa. Palautekeskustelulla saadaan palautetta perehdytysprosessin toimivuudesta, mutta myös samalla niistä asioista, joihin uuden työntekijän kohdalla tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja minkä asian käsittelyä taas voidaan jättää vähemmälle. Tulevan kuukauden aikana edetään perehdytys suunnitelman mukaisesti, jonka jälkeen järjestetään taas palautekeskustelu. Näin tarkastetaan, onko tulokkaalla organisaation puolesta annettu riittävä mahdollisuus oppia työtehtävänsä ja onko perehdyttäminen ollut tarpeeksi tasokasta. Uudelle työntekijälle voidaan myös antaa palautetta työtavoista ja korjata niitä tarvittaessa oikeaan suuntaan. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

#### 4.1.3 Oppimisen seuranta ja arviointi

Jotta uusi työntekijä kehittyisi ja oppisi uusia asioita, on hänelle annettava palautetta. Palautteen antamisen merkitys korostuu varsinkin silloin, kun uudella työntekijällä ei ole aikaisempaa kokemusta samankaltaisista työtehtävistä. Tulokkaan voi olla vaikea itse hahmottaa, milloin hän toimii oikein tai väärin. Myös sillä on merkitystä, miten palautetta antaa. Palautetta tulisi osata antaa rakentavasti ja siten, että se koskettaa työntekijän heikkouksia ja vahvuuksia. Jos keskitytään vain siihen, missä työntekijällä on vielä parannettavaa, hänen käsityksensä osaamisestaan saattaa vääristyä. (Kupias & Peltola 2009, 136-137.)

Palautekeskustelut ovat tapa arvioida työntekijän oppimista. Palautekeskusteluissa arvioidaan työntekijän työsuoritusta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Arvioinnin tekevät lähin esimies

ja mentori/pääperehdyttäjä. Heidän on tärkeää antaa palautetta työntekijälle itse työsuorituksesta ja sen laadukkuudesta, mutta myös esimerkiksi ahkeruudesta ja suhtautumisesta työhön. (Lepistö 2004, 65.)

Palautekeskustelujen lisäksi on olemassa myös monia muita tapoja arvioida osaamisen kehittymistä. Opastuksien välissä perehdytettävälle voi antaa täytettäväksi lyhyen kyselyn, jossa hän arvioi perehdyttäjän perehdyttämistapaa sekä koulutuksen rakennetta ja toimivuutta. Näin saadaan palautetta sekä perehdytysprosessista että työntekijän osaamisesta. Perehdyttäjä voi myös pyytää suullista palautetta tai laatia muistiinpanoja perehdytettävän toiminnasta perehdytysession jälkeen. Myös laajempien kyselylomakkeiden käyttäminen esimerkiksi viikon välein on hyvä tapa arvioida osaamisen kehittymistä. Tämä takaa sen, ettei perehdytettävälle jää puutteita osaamiseen. (Starr 2011, 209.)

Arvioinnin tavoitteena on myös saada kehitysideoita perehdytysohjelman kehittämiseksi. Tämän takia on tärkeää pyytää uutta työntekijää myös arvioimaan nykyistä perehdytysohjelmaa ja kertomaan, mikä oli hyvää ja mikä huonoa. Tätä varten voidaan laatia kyselylomakkeita, joissa työntekijä saa arvostella numeroasteikolla, oliko opetuksen rakenne laadittu hyvin, kuinka hyvin perehdyttäjä osasi perehdyttää työtehtävää, oliko opetuksen kesto riittävä ja oliko hänen kysymyksilleen vastaamiseen varattu tarpeeksi aikaa. (Jones & Gorell 2012, 30.)

## 4.2 Roolit ja vastuut

Esimies on aina viimekädessä vastuussa perehdyttämisestä ja sen etenemisestä, mutta prosessiin osallistuu tukea antamalla myös työyhteisö, nimetyt perehdyttäjät, mentori ja henkilöstöammattilaiset (Kupias & Peltola 2009, 19). Seuraavissa kappaleissa käsittelen kunkin roolin merkitystä ja vastuualueita.

### 4.2.1 Esimies

Perehdytyksen suunnittelun ja toteutuksen päävastuu on aina uuden työntekijän lähimmällä esimiehellä. Esimies voi hoitaa työtehtävään liittyvän perehdyttämisen itse, tai sitten hän voi siirtää osan vastuusta kokeneelle ja osaavalle perehdytettävän kollegalle. Hänen olisi hyvä myös valmistaa työyhteisöä ottamaan vastaan uutta työntekijää muuan muassa kertomalla tulokkaasta muulle tiimille. Kun esimies tutustuu uuteen työntekijään, olisi hyvä selvittää hänen aikaisempi työkokemus, koulutuksen taso, aikaisempi tietämys uudesta työpaikasta ja mitä odotuksia työntekijällä on työtä kohtaan. Näin saadaan tietää työntekijän lähtötaso, mutta samalla saadaan myös selville, mitä kaikkea annettavaa uudella työntekijällä voi olla uudelle työyhteisölleen. (Lepistö 2004, 59.)



#### 4.2.2 Mentori

Esimies saattaa joissakin tilanteissa olla sen verran kiireellinen, että perehdyttämisen vastuuta on hyvä jakaa mentorin kanssa. Mentorin päätehtävänä on perehdytettävän ammatillisen osaamisen kehittäminen ja tukeminen perehdytysprosessin aikana. Mentoroinnin avulla voidaan nopeuttaa työntekijän pätevyyden lisääntymistä ja työn oppimista. Jotta tämä on mahdollista, tulee perehdytettävän ja mentorin välillä olla avoin ja luottamuksellinen suhde. (Mäkisalo 2003, 129.)

Mentorin tulee osata reagoida perehdytettävän tarpeisiin ja tunnistaa hänen heikkoudet ja vahvuudet. Ne huomioimalla perehdytysprosessin edetessä voidaan parantaa yksilön saavutuksia ja tuloksellista toimintaa tulevaisuudessa. (Mäkisalo 2003, 129.) Parhaimmillaan mentori kykenee auttamaan perehdytettävää kehittämään itse omaa oppimistaan. Tämä vaatii taitoa osata antaa oma kokemuksensa ja osaamisensa perehdytettävän käyttöön siten, että perehdytettävä kykenee sen tekemään. (Alhanen ym. 2011, 22.)

#### 4.2.3 Työnohjaaja

Vaikka esimiehellä ja mentorilla on suurin vastuu perehdyttämisprosessin toteuttamisesta ja sen etenemisestä, voidaan myös esimiehen johtama tiimi ottaa osalliseksi perehdyttämiseen. Tiimistä voidaan valita työnohjaaja, jolle osa perehdytysvastuusta siirretään. Tällöin koko perehdytysprosessi täytyy olla hyvin kuvattu ja organisoitu ja sen etenemistä tulee seurata tarkasti. Työnohjaajalla tulee olla tarkka tieto siitä, mitä hänen vastuualueelleen kuuluu. Mikäli prosessi on organisoitu riittävän hyvin, voi mahdollisesti koko tiimi osallistua perehdytysprosessiin ja sen kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Työnohjaajalla on suuri rooli perehdytysprosessissa ja tämän takia työnohjaaja tarvitseekin hyvän perehdyttämisen mallista tietoa, jotta osaisi soveltaa sitä käytäntöön. Myös työnohjaajan valinta tulisi tehdä huolellisesti, sillä hän myös on mukana antamassa ensivaikutelmaa yrityksestä ja työpaikasta. Perehdytettävälle tulisi muodostua heti alusta lähtien positiivinen kuva työpaikasta ja omasta merkityksestään uudessa työyhteisössä. Kun vastuuta perehdyttämisestä vyörytetään työnohjaajalle, on etuna myös se, että perehdytettävä pääsee helposti tutustumaan uusiin työkavereihinsa ja työyhteisö uuteen työntekijäänsä. (Viitala 2006, 252.)

Osittaisen perehdyttämisvastuun siirtäminen työnohjaajalle parantaa myös työnohjaajan omaa tietotaitoa ja osaamista. Parhaimmillaan hän kehittyy itse työelämän monipuoliseksi asiantuntijaksi. Kun tietopohja kasvaa, on helpompi olla myös osallisena kehittämässä omaa työorganisaatiotaan. Työnohjaajana toimiminen on toisaalta hyvin vaativaa henkisesti. Työn-

ohjaajan tulee ohjata perehdytysprosessia eteenpäin varmoin ottein, vaikka koskaan ei voi tietää, mitä tulevaisuudessa voi tapahtua. (Alhanen ym. 2011, 22.)

#### 4.2.4 Perehdytettävä

Myös perehdytettävällä on suuri vastuu perehdytyksen onnistumisesta, sillä työsuhteen alussa omassa osaamisessa ja tietotaidossa on todennäköisesti paljon kehitettävää. Uuden työntekijän perehtymisprosessia helpottaakin, jos hänellä on käytössään perehdytyskansio, josta löytyy kaikki tärkeimmät työhön liittyvät asiat kirjallisena. Näin hän voi omaksua niitä silloin kun on aikaa ja myös myöhemmässä vaiheessa tarkistaa perehdytyskansioista tietojaan. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Uusi työntekijä saattaa olla aluksi jännittynyt, epävarma ja jopa ahdistunut, sillä työyhteisön jäseneksi voi olla vaikea päästä. Työyhteisöstä on muotoutunut ajan kuluessa ryhmä, jolla on omat norminsa ja toimintatapansa. Uusi työntekijä aina rikkoo tätä rakennetta. Työyhteisöllä onkin tärkeä rooli uuden työntekijän sosiaalistumisessa. Uusi työntekijä ei ole vielä oppinut talon tavoille, eikä välttämättä tunne yrityksen arvoja, normeja, menettelytapoja ja kirjoittamattomia sääntöjä. Vähitellen työyhteisön tukemana uusi työntekijä alkaa hahmottaa näitä asioita ja sopeutuu sitä kautta ryhmän jäseneksi. (Lepistö 2004, 59.)

### 5 Perehdytysopas

Hyvä ja systemaattinen perehdytysjärjestelmä takaa organisaation osaamisen laadun. Tätä järjestelmää tulisi jatkuvasti kehittää ja uudistaa muutoksien myötä. Perehdytysoppaassa tulisi määritellä ketkä ovat vastuussa perehdyttämisestä, miten perehdytys toteutetaan, sekä missä ja milloin perehdytystä järjestetään. (Viitala 2006, 253.)

Perehdytysoppaan laatiminen yritys X:lle valikoitui opinnäytetyöni aiheeksi, sillä huomasin, että sille on suuri tarve. Koska oman opinnäytetyöni tekeminen oli ajankohtainen asia, ehdotin toimeksiantajayritykselle perehdytysoppaan tekemistä opinnäytetyönäni. Toimeksiantaja antoi myöntävän vastauksen, jonka jälkeen laadin tarkan suunnitelman opinnäytetyön tekemisestä. Suunnitelma hyväksyttiin toimeksiantajayrityksellä. Perehdytysopas oli opinnäytetyön lopputulos opinnäytetyöraportin rinnalla. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda mahdollisimman käyttäjäläheinen ja toimiva perehdytysopas. Sen päämääränä on, että uusi työntekijä saadaan perehdytettyä työtehtäviinsä mahdollisimman hyvin ja sujuvasti. Tiimi, jolle perehdytysopas tulee käyttöön, on toiminut vasta vajaan vuoden verran ja tästä syystä perehdytysprosessi on ollut pirstaleinen ja koottu yhteen toisten tiimien perehdytysoppaiden pohjalta. Uusi perehdytysopas tallennetaan sähköiseen muotoon, jotta sitä on helppo muokata kehi-

tysideoiden mukaan. Se kuitenkin tulostetaan jokaiselle perehdytettävälle, jotta se on aina perehdytettävän saatavilla ja että sinne saadaan kirjattua perehdytysprosessin eteneminen.

## 5.1 Lähtötilanteen kartoittaminen

Perehdytysoppaan kehittämisen kannalta minun oli tärkeä keskittyä ensin analysoimaan lähtötilannetta, jotta sain kartoitettua sen hetkisen perehdytysmallin hyvät ja huonot puolet. Kartoitin lähtötilannetta omien havaintojeni pohjalta sekä teemahaastattelun avulla. Havaintoja on kertynyt viiden kuukauden ajalta ja teemahaastattelun sain toteutettua niin, että lähes koko perehdytysoppaan tuleva käyttäjäkunta oli osallisena.

### 5.1.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa keskitytään ennalta-asetettuun teemaan, eli haastattelun aihepiiri on ennalta määrätty. Haastattelukysymyksien tarkka muoto tai järjestys kuitenkin puuttuu, mikä tekee teemahaastattelusta erittäin joustavan haastattelutyypin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208.) Teemahaastattelu järjestettiin 7.10.2014 yritys X:n tiloissa tiimin viikkopalaverin yhteydessä. Paikalla oli 8 henkilöä ja haastatteli. Teemana haastattelussa oli käytössä olevan perehdytysmallin hyvät ja huonot puolet. Tämän lisäksi teemana oli myös pohtia, miten tätä perehdytysmallia voidaan kehittää.

Hyviä puolia käytössä olevassa perehdytysmallissa oli yllättävän paljon, vaikka mitään perehdytys suunnitelmaa ei ollut varsinaisesti laadittu. Perehdytyskokonaisuus on jalostunut muotoonsa ajan saatossa. Pohjana on käytetty toisen vastaavaa työtä tekevän tiimin vanhaa perehdytys suunnitelmaa, josta on otettu joitakin osia ja muokattu niitä tämän tiimin työtehtäviin sopiviksi. Tästä syystä perehdyttämismallissa on myös selkeitä puutteita, joihin haastattelussa haettiin kehitysehdotuksia koko tiimiltä.

Hyvänä puolena pidettiin sitä, että kaikki osallistuvat perehdyttämiseen, kun perehdyttäjä vaihtelee päivittäin. Tässä tavassa todettiin huonoksi se, että myös ne henkilöt joutuvat perehdyttämään, joilla ei siihen välttämättä olisi halukkuutta. Toisaalta näin jokainen työntekijä saa mahdollisuuden oppia perehdyttämistä. Näin myös uudet työntekijät tutustuvat nopeasti tiimin kaikkiin jäseniin, mikä taas nopeuttaa uuteen työpaikkaan sopeutumista. Usean perehdyttäjän malli mahdollistaa uusille työntekijöille myös sen, että he oppivat kaikkia hyödyllisiä ja työtä nopeuttavia vinkkejä eri työntekijöiltä. Monilla on hieman oma tapansa tehdä eri työtehtäviä, joten uudet työntekijät näkevät erilaisia esimerkkejä siitä, miten kyseisiä töitä voi tehdä. Haastattelussa myös ehdotettiin, että mikäli perehdytettävänä olisi kerralla useampi työntekijä, kävisi jokainen heistä työtehtäviä läpi eri perehdyttäjän kanssa resurssien

mukaan. Näin nopeutetaan sitä, että työntekijät pääsevät itse harjoittelemaan työtehtävien tekemistä, kun perehdyttäjä neuvoo sivusta.

Haastateltavien mielestä yksi hyvä puoli käytössä olevassa perehdytysmallissa oli myös se, että jokaisesta työtehtävästä on tehty varsin hyvät perusohjeet, mikä taas mahdollistaa työntekijän siirtymisen itsenäiseen työskentelyyn varsin nopeasti. Moni kertoi oppivansa työtehtäviä parhaiten tekemällä, eikä vain ohjeita lukemalla. Kukaan uusi työntekijä ei silti jää ohjeiden kanssa yksin, vaan ympärillä on aina kollegoja, joilta voi kysyä apua ja neuvoa. Nykyisessä tehtäviin perehdyttämisessä koettiin myös olevan selkeä rakenne ja se oli työntekijöiden mielestä hyvin jaksotettu.

Huonona puolena pidettiin sitä, että kun moni henkilö perehdyttää, saattaa opetuksessa tulla helposti toistoa. Lisäksi riskinä on se, että kun kaikki työtehtävät on käyty läpi perehdytettävän kanssa saattaa perehdyttämisprosessi pysähtyä, vaikka opittavaa olisi vielä paljon. Tähän ehdotettiin ratkaisuksi parin viikon välein käytäviä palautekeskusteluja. Näissä keskusteluissa käydään läpi perehdytettävän tilanne ja varmistetaan, että perehdytettävä on oppinut siihen mennessä läpikäytyjä asioita. Mikäli perehdytettävän tietämyksessä ja osaamisessa havaitaan joitain puutteita, voidaan näihin paneutua saman tien. Toinen ratkaisu ongelmaan on myös jokaiselle perehdytettävälle osoitettava oma tutorhenkilö, joka pitää huolen siitä, että perehdytysprosessi etenee suunnitelman mukaisesti. Myös perehdyttäjien keskinäinen kommunikatio koettiin olennaiseksi osaksi ratkaisua. Edellisen työtehtävään perehdyttävän henkilön tulisi aina kertoa seuraavalle, mitä perehdytettävän kanssa on käyty päivän aikana läpi.

Käytössä olevassa perehdytysmallissa ei haastateltavien mukaan kerrottu tarpeeksi tietoa itse yrityksestä ja sen muista organisaatioista. Perehdytysoppaan alkuun toivottiin organisaatiokaavioita ja pientä tiivistelmää yrityksestä. Sinne toivottiin myös eräänlaista työkalua, jonka avulla voidaan seurata perehdyttämisen etenemistä. Tähän ratkaisuksi ehdotettiin listaa, jossa olisi lueteltuna kaikki asiat, joita työntekijän tulee osata tai hoitaa. Kun asia on hoidettu, voi sen kuitata ruksilla tai päivämäärällä. Listassa olisi lueteltuna kaikki eri järjestelmäoi-keudet, työtehtävät, yleiset hoidettavat asiat (kuten verokortin toimittaminen) sekä tapaa- misajankohtien päivämäärät esimiehen ja tutorhenkilön kanssa. Tämän listan lisäksi toivot- tiin, että heti työsuhteen alussa tehtäisi kierros talossa ja käytäisi tutustumassa eri organisa- tioihin. Kierroksen jälkeen olisi hyvä käydä läpi kaikki turvallisuusasiat (kuten rakennuksesta evakuointi hätätilanteessa). Myös eri järjestelmistä ja eri työtehtävistä toivottiin pientä yleisesittelyä, joka auttaisi paremmin hahmottamaan yleiskuvaa koko työstä.

### 5.1.2 Havainnointi

Havainnoinnin etuna on se, että sen avulla saadaan välitöntä tietoa tutkimuksen kohteesta. Havainnointi vaatii tutkimusmenetelmänä paljon aikaa, jotta tietoa saadaan kerättyä kattavasti. (Hirsjärvi ym. 2013, 213-214.) Toteutin havainnoinnin osallistuvana havainnointina. Kävin viiden kuukauden aikana läpi sen hetkisen perehdytysprosessin ja olin itse mukana perehdyttämässä uusia työntekijöitä. Näin sain havainnoitua perehdytysprosessia sekä perehtyjän että perehdytettävän näkökulmasta.

Omat havaintoni vastasivat teemahaastattelun tuloksia. Perehdytysprosessin etenemisestä suuri vastuu oli itse perehtyjällä, koska prosessissa oli mukana useita eri perehdyttäjiä, jotka eivät keskustelleet keskenään perehdytysprosessin etenemisestä. Monia asioita saatettiin opettaa kahteen kertaan, kun taas toisten asioiden opettaminen unohtui kokonaan. Perehdytys pohjautui melko lailla täysin työohjeisiin, mikä taas johti siihen, ettei perehtyjän omaa taustaa ja osaamista juurikaan huomioitu prosessissa. Koska perehdytyksessä ei ollut juurikaan struktuuria, saattoi joidenkin työtehtävien perehdyttäminen ja asioiden järjestäminen turhaan viivästyä. Tästä syystä myös kokonaiskuvan hahmottamisessa saattoi kestää oman aikansa, mikä hidasti yksittäisten työtehtävien sisäistämistä.

Hyvää perehdytysmallissa oli se, että kun usea henkilö oli mukana perehdyttämässä, uudet työntekijät sopeutuivat uuteen työyhteisöön nopeasti. Tämä mahdollisti myös hieman erilaisen työtapojen oppimisen, kun jokainen perehdytettävä sai useita eri vinkkejä, miten työtehtävät saa tehtyä helpoimmin ja tehokkaimmin. Työohjeet ovat myös hyvin seikkaperäiset, joten vaikka työtehtävään perehdytys ei ollut välttämättä niin syvällistä, ohjeiden avulla pystyi tekemään tehtäviä jo alusta asti melko itsenäisesti. Vaikka työtä oli helppo siirtyä tekemään itsenäisesti nopeallakin aikataululla, oli vieressä aina joku valmiina auttamaan, mikäli heräsi kysymyksiä tai jotain asiaa piti tarkentaa.

## 5.2 Perehdytysoppaan laatiminen

Muodostin perehdytysoppaan sisällön pitkälti lähtötilanneanalyysin pohjalta. Aivoriihi toteutettiin, jotta oppaasta tulisi sen käyttäjien näköinen ja mahdollisimman kattava, ilman että siellä on turhaa sisältöä. Aivoriihen lisäksi sisältöä tuotettiin myös teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

### 5.2.1 Aivoriihi

Aivoriihi toteutettiin tiimin viikkopalaverin yhteydessä, jolloin lähes koko tiimi oli paikalla. Lavosen ja Meisalon (2014) mukaan aivoriihellä on aina vetäjä ja ryhmän sopiva koko on noin

5-12 hengen ryhmä, joka ideoi ratkaisua havaittuun ongelmaan. Heidän mukaansa aivoriihen yksi eduista on se, että kaikki mukana olevat tulevat sitoutumaan ratkaisuun, kun ovat itse saaneet olla mukana ideoimassa. He kuitenkin varoittavat, että suuressa ryhmässä on helpompi vetäytyä, joten vetäjällä on siinä mielessä suuri rooli - hänen täytyy pyrkiä ohjaamaan ryhmän työskentelyä.

Aivoriihessä voidaan ajatella olevan neljä eri vaihetta. Aivoriihi alkaa esivaiheella, jolloin asetetaan ongelma. Lämmittelyvaiheessa pyritään hankkiutumaan eroon turhista ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä. Tämän jälkeen tulee itse ideointivaihe, jolloin on tärkeää muistaa, ettei ideoita tulisi vielä tässä vaiheessa arvostella. Arvostelu saattaa johtaa siihen, ettei ideoita uskalleta ehdottaa. Kun ideoita ei tunnu enää tulevan enempää, alkaa valintavaihe. Tällöin ideoita tarkastellaan kriittisesti ja valitaan niistä parhaat. (Lavonen & Meisalo 2014.)

Aivoriihi tuotti paljon ideoita perehdytysoppaan sisällöstä. Kokosin kaikki ideat listaksi sähköpostiviestiin, jonka lähetin kaikille aivoriiheen osallistuneille. Näistä ideoista jokainen sai ehdottaa kolmea parasta ideaa. Parhain idea oli tehdä lista, jossa on hoidettavan tai opittavan asian nimi, päivämäärä jolloin asiaa on alettu käymään läpi ja toinen päivämäärä, kun asia on opittu tai tehtävä suoritettu. Tähän listaan tulee muun muassa kaikki työtehtävät, järjestelmäoikeudet ja työsuhteeseen liittyvät asiat (kuten verokortin toimitus). Tähän listaan kirjaataan myös palaveriaikataulut perehdytettävän ja perehdyttäjien välillä. Toinen perehdytysoppaaseen sisällytettävä asia on organisaatiokaavio, jotta perehdytettävä hahmottaisi kokonaiskuvaa paremmin. Myös erilaisia prosessikaavioita esimerkiksi työtehtävistä ehdotettiin helpottamaan kokonaiskuvan hahmottamista.

### 5.2.2 Perehdytysoppaan sisältö

Perehdytysoppaan sisältö on laadittu siten, että se tukee uuden työntekijän oppimista. Se myös tehostaa perehdytysprosessia ja parantaa sen laatua. Perehdytysoppaan on tarkoitus olla tarpeeksi kattava olematta kuitenkaan liian laaja.

Perehdytysoppaan alussa on listattu tärkeimmät yhteystiedot, esimerkiksi kollegoiden ja esimiehen puhelinnumerot, sekä myös yhteistyökumppaneiden yhteystiedot. Heti yhteystietojen jälkeen on työkalu perehdytyksen etenemisen seurantaan. Tämä työkalu on lista järjestelmistä ja oikeuksista sekä työtehtävistä, jonka avulla perehdytyksen etenemistä on helppo seurata päivämäärien ansiosta. Tähän listaan on määritelty myös kehitys- ja palautekeskustelujen ajankohdat.

Perehdytysoppaaseen tulee myös organisaation ja yrityksen arvojen esittely. Uudelle työntekijälle on tärkeää tuntea yritys, jotta hän voisi heti alusta alkaen toteuttaa yrityksen arvoja työssään. Jotta perehdytettävä saisi mahdollisimman nopeasti omaksuttua kokonaiskuvan yrityksestä ja työtehtävistä, tulee perehdytysoppaaseen myös erilaisia prosessikaavioita omista työtehtävistä ja yrityksen toimialasta. Työssä esiintyy paljon erikoissanastoa ja jotta uusi työntekijä pääsisi saadaan perehdytettyä mahdollisimman tehokkaasti, on tämä sanasto selitetty arkikielellä. Perehdytysprosessin jatkuva kehittäminen on myös tärkeää, joten olen laatinut kyselylomakkeen perehdytysprosessin arvioimiseksi. Tämä tulee perehdytysoppaan liitteeksi. Perehdytysoppaaseen tulostetaan liitteeksi myös työohjeet.

## 6 Johtopäätökset

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi perehdytysoppaan tekemisen yritys X:lle, sillä huomasin perehdytysoppaalle olevan suuri tarve. Perehdytysoppaan laatimisen tueksi perehdyin alan kirjallisuuteen ja tehtiin tutkimuksiin. Tämän lisäksi perehdytysoppaan tulevaa käyttäjäkuntaa haastateltiin ja heidän kanssaan toteutettiin aivoriihi oppaan sisällöstä.

Teemahaastattelun ja aivoriihen avulla saatiin kartoitettua, miten sen hetkistä perehdytysmallia tulisi kehittää. Teemahaastattelussa nousivat esiin perehdytysmallin hyvät ja huonot puolet ja aivoriihessä korostuivat taas kehitysideat. Lisäksi omat havaintoni tukivat perehdytysmallin kehittämistä. Pidimme esimieheni kanssa palaveria opinnäytetyöprosessin edetessä, jotta opinnäytetyön aihe pysyisi oikein rajattuna ja jotta oppaan sisällöstä tulisi tarvetta vastaava.

Koska yritys X:llä ei ole perehdytysopasta juuri tämän organisaation työtehtäviin, tulee perehdytysopas olemaan hyödyllinen työkalu uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Se parantaa perehdyttämisen laatua ja tehokkuutta. Sen lisäksi se myös antaa tietoa työyhteisölle hyvästä perehdyttämisestä. Perehdytysopas otetaan käyttöön yrityksessä heti sen valmistuttua.

Perehdytysopasta on tärkeää myös kehittää käyttöönoton jälkeen. Tämän takia se on tallennettu sähköiseen muotoon, jotta sen päivittäminen olisi helppoa. Yrityksessä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja perehdytysprosessia saadaan kehitettyä entistä käyttäjäläheisemmäksi ja toimivammaksi, joten jatkuva päivittäminen on tärkeää jo pelkästään perehdytysoppaan toimivuuden kannalta. Olen myös laatinut oppaaseen kyselylomakkeen, jonka avulla perehdytysprosessia saadaan kehitettyä.

## 7 Arviointi

Perehdytysopas opinnäytetyön aiheena oli mielenkiintoinen. Opinnäytetyö alkoi kattavan suunnitelman laatimisella, jossa oli pohdittu työn etenemistä, vastuita, aikataulua ja riskejä. Suunnitelma hyväksytettiin toimeksiantajayrityksellä vielä ennen toimeenpanoa. Suunnitelmaa viimeisteltiin myös yhdessä esimieheni ja opinnäytetyön ohjaajani kanssa, jotta aiheen rajaus olisi tarpeeksi tiivis ja kattava. Tarkistimme myös, että aikataulu on realistinen.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli luoda organisaatioon kuuluvalla tiimille mahdollisimman käyttäjäläheinen ja toimiva perehdytysopas ja antaa tietoa siitä, mitä on hyvä perehdyttämisen. Oppaan avulla työntekijä voi perehtyä yritykseen ja omaan organisaatioonsa, työtehtäviin, työsuhteasioihin ja työyhteisön käytäntöihin ja prosesseihin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys antaa kokonaiskuvan perehdyttämisestä. Se alkaa käsittelemällä henkilöstöjohtamista. Tästä syvennyttään osaamisen johtamiseen, josta taas syvennyttään edelleen perehdyttämiseen. Näin ollen teoreettisessa viitekehyksessä on tiiviisti rajattu ja selkeä rakenne. Teoreettinen viitekehys antaa tietoa hyvästä perehdyttämisestä ja antaa tietoa siitä, miten osaamista voidaan kehittää. Hyvin toimiva perehdytysmalli lisää sekä osaamista mutta myös motivoi ja sitouttaa uutta työntekijää tehokkaammin.

Perehdytysopas otetaan käyttöön heti, kun uusia perehdytettäviä tulee tiimiin. Perehdytysoppaassa on otettu huomioon myös kehittämisenäkökulma. Perehdytysoppaasta tullaan kehittämään jatkuvasti erilaisin menetelmin, joista yksi menetelmä on perehdytysoppaaseen sisällytettävä arviointikysely, jonka perehdytettävä täyttää perehdytysprosessin lopuksi. Kehittämällä perehdytysoppaasta edelleen varmistetaan, että sen tiedot ovat ajan tasalla ja ohjeet vastaavat perehdytettäviä asioita.

Opinnäytetyön prosessi pysyi koko ajan suunnitellussa aikataulussa. Suunnitelmaa päivitettiin kerran prosessin aikana, sillä teemahaastattelulla saatiin paljon kattavammat tulokset, kuin olin alun perin ajatellut. Prosessi oli erittäin opettavainen ja mielenkiintoinen. Perehtymällä teoreettisen viitekehysten lähteisiin ja tuottamalla oppaan oma osaamiseni aihealueesta lisääntyi ja tiedot myös itse yrityksestä kasvoivat. Sain opinnäytetyön prosessin aikana myös tietoa paljon sellaisista asioista, jotka olivat unohtuneet oman perehdytysprosessini aikana.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda mahdollisimman käyttäjäläheinen ja toimiva perehdytysopas yritys X:n käyttöön. Toimeksiantajalta ja perehdytysoppaan käyttäjäkunnalta saamani palautteen mukaan uskon saavuttaneeni tavoitteet. Perehdytysopas tulee selkeästi tarpeeseen ja se aiotaan ottaa käyttöön heti, kun organisaatioon tulee uusia perehdytettäviä. Myös tekemäni perehdytyksen seuranta -työkalun avulla koko tiimi on pystynyt varmistamaan, että



heidän osaamisensa on oikealla tasolla ja että he ovat saaneet perehdytystä jokaiseen työn osa-alueeseen, joka heidän tulisi hallita.

## Lähteet

- Alhanen, K. Kansanaho, A. Ahtiainen, O. Kangas, M. Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohja-  
uksen käsikirja. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jones, G. & Gorell, R. 2012. 50 Top Tools for Coaching. A Complete toolkit for developing and  
empowering people. 2. painos. London: Kogan Page.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen väli-  
neenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.
- Lavonen, J. & Meisalo, V. 2014. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Helsinki: Helsingin yli-  
opisto. Viitattu 20.10.2014. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin.  
Helsinki: Tammi.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuo-  
jelua. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 16.11.2014.  
[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)
- Starr, J. 2011. The Coaching Manual. The Definite Guide to the Process, Principles and Skills  
of Personal Coaching. 3. painos. Edinburgh: Pearson Education.
- Valtiovarainministeriö 2001, Osaamisen johtaminen, Kehittämishankkeen loppuraportti. Vii-  
tattu 8.11.2014.  
[https://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkina\\_laitos/4064/4065\\_fi.pdf](https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkina_laitos/4064/4065_fi.pdf)
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos.  
Keuruu: Otava.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitanen, K. 2013. Perehdytysopas myyntiassistentin työtehtäviin. Laurea-  
ammattikorkeakoulu.

## Kuviot

Kuvio 1: Henkilöstöjohtaminen osana yrityksen liiketoimintastrategiaa (Viitala 2004, 13). .8	
Kuvio 2: Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2013, 116).....	10
Kuvio 3: Osaamisen johtamisessa vaikuttavat elementit (Viitala 2006, 19-20). ....	12

## Liitteet

Liite 1 Perehdytysoppaan sisällysluettelo .....	29
---	----

## Liite 1 Perehdytysoppaan sisällysluettelo

### Sisällys

1	Tärkeitä yhteystietoja .....
1.1	Tiimin yhteystiedot .....
1.2	Yhteistyökumppaneiden yhteystiedot .....
2	Perehdytyksen etenemisen seuranta -työkalu.....
2.1	Järjestelmät ja oikeudet .....
2.2	Opeteltavat työtehtävät.....
3	Organisaation esittely .....
3.1	Organisaatiokaavio .....
3.2	Yrityksen arvot .....
3.3	Toimialan esittely .....
4	Työtehtävien prosessikaavio.....
5	Työssä esiintyvät termit ja sanasto .....
6	Työohjeet .....